

تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي  
- دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT " -

من إعداد:

الدكتور: ججيق عبد المالك (Djedjig Abd EL Malek)، أستاذ محاضر " قسم ا " في علوم  
التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر).  
هاتف: 0778 46 14 21

البريد الإلكتروني: [malekdjedjig@yahoo.fr](mailto:malekdjedjig@yahoo.fr)

الباحثة: وناس أسماء (Ouennas Asma)، أستاذة في إدارة الأعمال.  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر).  
هاتف: 0775662707

البريد الإلكتروني: [assouma.therose@gmail.com](mailto:assouma.therose@gmail.com)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الرئيسية الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة السائدة في المنظمة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات " وكالة عنابة غرب " حيث تم بناء نموذج البحث و فرضياته وفقا لإشكالية الدراسة و طورت متغيراته بالاستناد على الدراسات السابقة. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة ارتباطيه بين المتغير المستقل و المتغير التابع في المؤسسة المدروسة و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تدعيم التشارك المعرفي من خلال خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار و تقاسم المعارف.

### الكلمات المفتاحية

الثقافة التنظيمية، القيادة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التشارك المعرفي.

### Résumé

Cette étude vise à déterminer l'impact des principaux facteurs de l'environnement interne de l'entreprise représentés par la culture organisationnelle, le leadership et les technologies d'information et de communication sur le partage des connaissances dans la compagnie Algérienne des assurances « CAAT » - Agence Annaba ouest - Un modèle et des hypothèses de recherche ont été conçus compte tenu de la problématique de l'étude et des travaux théoriques existants en la matière. Les résultats empiriques ont révélés l'inexistence de corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante au sein de l'entreprise étudiée. L'étude a également formulé un ensemble de recommandations dans la perspective

de renforcer le partage des savoirs dans un environnement favorisant la coopération et l'interaction des connaissances.

### Mots- clés

Culture organisationnelle, Leadership, Technologie d'information et de communication, Partage des connaissances.

### مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات خاصة بعد تحولها إلى الاقتصاد المعرفي الذي أصبح يأخذ مكانته كضرورة حتمية في الاقتصاد العالمي الراهن، إذ يكمن أبرز تلك التحديات في أن امتلاك الموارد المعرفية وحدها لا تكفي لتحقيق البقاء و الاستمرار لذا وجب على المؤسسات أن ترفع الرهان لتوظيف تلك الموارد واستغلالها بما يضمن الوصول إلى مستوى الريادة من خلال بلورة رؤيتها و صياغة إستراتيجية واضحة تجاه ذلك وتبنيها و المتمثلة أساسا في التشارك المعرفي الذي يعتبر الورقة الرابحة للمؤسسة لتتميز المعارف و تحقيق البقاء. ورغم أن المعرفة تمثل أحد الأصول اللاملموسة التي تخلق التميز و السبق التنافسي للمؤسسة إلا أن وجودها فقط لا يعد ذو معنى حيث أصبحت هناك حاجة ملحة لإدارتها و الاستفادة منها من خلال تقاسمها. فلو كانت كل المعارف صريحة لاكتفت المؤسسة باقتناء نظام معلومات لتنظيمها، لكن المعرفة مرتبطة بالممارسات العملية التي تعتبر العامل الحاسم في تشاركتها. <sup>1</sup>إن المعرفة خاصة الضمنية منها تعتبر مصدر قوة و ثروة في آن واحد من خلال إسهامها في خلق مرونة للمؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم بعد و هذا بسبب عدة عوامل منها خاصة الثقافة التنظيمية، نمط القيادة السائد في المنظمة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي تمثل أحد أبرز مكونات البيئة الداخلية التي تمكن من التعرف على مصادر المعرفة و نقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.

### مشكلة الدراسة

من خلال الطرح السابق الذي يبين أهمية التشارك المعرفي و مدى ارتباطه ببيئة المؤسسة الداخلية و المتمثلة في ثلاثي الثقافة التنظيمية، القيادة السائدة في المنظمة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال. يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي؟**

على ضوء هذه الإشكالية، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

● ما مستوى توفير الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) لعوامل البيئة الداخلية الداعمة للتشارك المعرفي؟

● ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات؟

● ما مدى تأثير القيادة على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات؟

● ما مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات؟

### فرضيات الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة فرضيات بحثنا كما يلي:

### الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية للمؤسسة (الثقافة التنظيمية ، القيادة ، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال) و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات.

### الفرضيات الفرعية

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات؛

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات؛

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات.

### أهمية الدراسة

تستمد دراستنا أهميتها من التشارك المعرفي بحد ذاته و كذا أهمية البيئة المؤسسية الداعمة له إذ يمكن القول أنه لا يحدث التشارك الفعال للمعرفة دون توفر أحد العوامل الأنفة الذكر أو جميعها معا، وهي كالتالي:

● تسليط الضوء على مفهوم التشارك المعرفي كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛

● تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة بالعوامل المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة وعلاقتها بالتشارك المعرفي؛

● تبيين أهمية التشارك المعرفي بالتنويه إلى أساليب تشارك المعرفة بنوعها الصريحة و الضمنية؛

● تعد دراستنا من أوائل الدراسات الميدانية في الجزائر التي تناولت هذا الموضوع؛

● إثراء البحث العلمي في مجال التشارك المعرفي و إمكانية تطبيقه في الشركة الجزائرية للتأمينات من خلال لفت اهتمام مسيرتها إلى أهمية التشارك المعرفي.

### أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في ما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات؛
- تقديم إطار علمي يسعى إلى تدعيم التشارك المعرفي في المؤسسة المبحوثة؛
- معرفة العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة و مدى تأثيرها على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم توصيات تطبيقية تسهم إيجابيا في توفير مقومات التشارك المعرفي الملائمة للشركة الجزائرية للتأمينات.

### الدراسات السابقة

نظرا لأهمية موضوع التشارك المعرفي فإنه حضي باهتمام العديد من الباحثين من جوانب مختلفة و في ما يلي سنقوم باستعراض أهم الدراسات التي تناولت التشارك المعرفي ذات الصلة بدراستنا من خلال أحد متغيرات الدراسة أو كلها مجتمعة.

### الدراسات الأجنبية

#### ● دراسة szulanski (2000)

قام بدراسة تعلقت بمشاركة المعرفة و أهميتها و قد لاحظ أن من أسباب ضعف نقل المعرفة الثقافة التنظيمية السائدة.<sup>2</sup>

#### ● دراسة wagner (2003)

ركز الباحث من خلال دراسته على أهمية فرق العمل و دورها الفعال في نقل و مشاركة المعرفة و توصلت الدراسة أن الاتصالات الأفقية و الرأسية بين فرق العمل تساعد على مشاركة ونشر المعرفة مما يدعم الإبداع في المنظمات الحديثة.<sup>3</sup>

#### ● دراسة Tee (2005)

تناولت دراسته "التشارك و جني المعرفة الضمنية في بيئة التعلم الإلكتروني"، حيث توصلت الدراسة أن مساق التعلم عبر الشبكة في تخصص إدارة الأعمال يهيئ ظروف متوافقة مع النموذج الحزوني للمعرفة وأن الطلبة في جامعة نكساس قد اكتسبوا وجهات نظر أفضل بسبب تطبيق المعرفة الضمنية في بيئات التعلم الإلكتروني.<sup>4</sup>

#### ●دراسة Homri(2012)

بعنوان:ثقافة المنظمة-ما تأثيرها على تسيير المعارف؟

حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري فيما يتعلق بثقافة المنظمة وكيفية إسهامها في تسهيل تسيير المعارف وكذا دور الإدارة في تأسيس ثقافة تنظيمية مثلى داعمة له.<sup>5</sup>

#### الدراسات العربية

#### ●دراسة العمري (2004)

بعنوان:"الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمالها وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.<sup>6</sup>

#### ●دراسة حسن(2008)

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان وتوصلت إلى أن درجة إدراك المعرفة في تلك المدارس كانت متوسطة في جميع المجالات من تكنولوجيا،تشارك المعرفة،الثقافة التنظيمية والقيادة.<sup>7</sup>

#### ●دراسة أبو حشيش(2011)

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بجامعة الأقصى بغزة و ذلك من وجهة نظر الهيئة التدريسية حيث أن ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة أدى إلى ضعف نقل و تطبيق المعرفة.<sup>8</sup>

#### ●دراسة حسب الله و آخرون(2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات و توصلت إلى عدم وجود علاقة تأثير بين العوامل الداخلية لبيئة المنظمة على التشارك المعرفي.<sup>9</sup>

### ●دراسة عباينة وحتاملة (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد بالأردن .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة.<sup>10</sup>

### هيكلية الدراسة

تم تقسيم دراستنا إلى جزأين أحدهما نظري و الآخر تطبيقي، فالجزء النظري

يقدم إطارا نظريا من خلال تقديم الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث أما التطبيقي يتعلق بالدراسة الميدانية التي أجريت في الشركة الجزائرية للتأمينات و إجراءاتها،النتائج المتوصل إليها و التوصيات المقترحة في ظل نتائج البحث.

### الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: التشارك المعرفي

يعتبر التشارك المعرفي أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، حيث لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المؤسسة دون الحديث عن نقلها لأنّ عملية انتقال المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو عملية التشارك بها.

يعرف (2003)coakes نقل المعرفة على أنه: "إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة."<sup>11</sup>

و يتم نقل المعرفة بإحدى العمليتين التاليتين:<sup>12</sup>

●التنشئة: أو كما يعرف بالتفاعل الاجتماعي حيث يسهل تفاعل الأفراد نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة معبر عنها بأشكال مختلفة.

●التبادل: يعني تبادل الأفراد للمعارف التي يمتلكونها أي أنه يستخدم لنقل المعرفة الصريحة لغرض تركيب تلك المعارف وتذويتها.

و يرى (1996)szulanski، أن مشاركة المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية وخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه.<sup>13</sup> و يوضح (2000)zmud، أن أحد أبرز أسباب التركيز على مشاركة المعرفة هو أن

عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متميز للمؤسسة إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء المشاركة.<sup>14</sup> وتضيف إيمان(2009)، أن التشارك المعرفي هو العمليات التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة ليقدموا معا معرفة جديدة.<sup>15</sup> إذن التشارك المعرفي يمكن أن يحدث بصفة طوعية بين الأفراد من خلال التفاعل أو من خلال وجود إدارة فعالة تعمل على الاستثمار في مواردها و تقضي على جميع الأسباب التي تحول دون مشاركة المعرفة، وبالتالي فإن مشاركة المعرفة في المؤسسة تتطلب إدارة تأخذ الفرد و المعرفة الضمنية التي يملكها سواء كانت صريحة أو ضمنية وجهين لعملة التفوق.

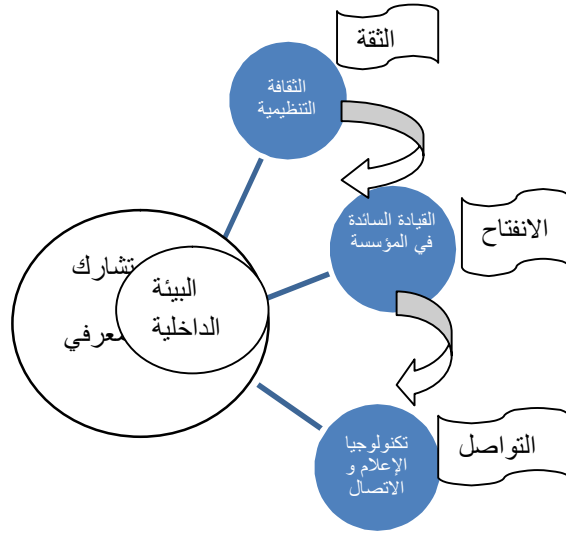
### أشكال التشارك المعرفي:

يشير marquart(2002) أنه يتم تشارك المعرفة بشكلين أحدهما مقصود يخدم المعرفة الصريحة والآخر غير مقصود يدعم المعرفة الضمنية،<sup>16</sup> كفرق العمل و التدريب<sup>17</sup>. فالمعرفة أحد الأصول الأكثر أهمية في المؤسسة حيث أنها تمهد طريق البقاء و الاستمرار من خلال خلق قيمة تنافسية للمؤسسة،<sup>18</sup> كما أن هناك العديد من العوامل تساعد على تشارك المعرفة إذ نجد من أبرزها ثلاثي الثقافة التنظيمية، القيادة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حيث كل من هذه العوامل مكمل للآخر.<sup>19</sup>

### ثانيا: مقومات التشارك المعرفي(عوامل البيئة الداخلية)

تعددت العوامل التي أدرجت تحت إطار البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر على سبيل المثال الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقة، الثقافة التنظيمية... وغيرها. لكن من وجهة نظرنا لا يحدث التشارك المعرفي في المؤسسة دون وجود ثقافة تشجع على التشارك المعرفي أو قيادة تشجع على الانفتاح وتدعم الاتصال أو توفر تكنولوجيا تسهل تبادل المعارف، لو وجدت كل من هذه العوامل بمعزل عن بعضها يمكنها النجاح في تحقيق التشارك المعرفي لكن لا نستطيع أن نقول عن إحداها أنها الحلقة الأقوى ذلك لأن كل منها مرتبط بالآخر و مكمل له حيث باجتماعها معا يمكن للمؤسسة تحقيق أفضل مستوى للتشارك المعرفي، و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 1: البيئة الداخلية و التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الباحثان

### الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "القيم و المعايير و الممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة"<sup>20</sup>، حيث أنها تؤثر تأثيرا مباشرا على درجة التشارك المعرفي، إذ كلما كان هذا الأخير رمزا للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كان الاهتمام به أكثر و العكس صحيح.<sup>21</sup> للثقافة التنظيمية دورا مهما و فاعلا في تشارك المعرفة، حيث أن قسما كبيرا من تلك المعرفة ضمني، لذا يجب تحفيز الأفراد من أجل توليدها.<sup>22</sup> والتخلص من الأسباب التي تحول دون ذلك<sup>23</sup> لأنّ الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة و التشارك فيها و الأهم من ذلك كله تأسيس علاقات الثقة، هذه الأخيرة تتواجد عندما

يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل و اعتمادية الطرف الآخر.<sup>24</sup> كما أنّ الثقة المتبادلة تسمح للأفراد بتشجيع و تسهيل تقاسم الأفكار،<sup>25</sup> حيث كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة، كانوا على استعداد أكبر للتبادل و التفاعل فيما بينهم.<sup>26</sup> هناك عدة عوامل لإنشاء الثقة كمبدأ المعاملة بالمثل "المنفعة المتبادلة"، الاعتراف و<sup>27</sup> المبادرة.

إذا كانت ثقافة المنظمة تؤسس علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد فإن ذلك يقع على عاتق القيادة.



**القيادة:** القيادة تتيح للأفراد فرص المشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تضعهم أمام مسؤوليتهم الجماعية حيال مختلف القضايا و الأمور مما يزيد فرص تعلمهم.<sup>28</sup> إذن تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة بحيث تركز على الانفتاح و الثقة المتبادلة و التواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الانتاجية في المؤسسة.<sup>29</sup> و يجدر بنا الإشارة إلى أنّ شخصية القائد لها تأثير كبير على هذه العملية، فالقادة الذين يعاملون تابعيهم من الأفراد بثقة و تقدير للذات يؤثرون إيجابا عليهم مما يؤدي إلى تشارك المعرفة. إضافة إلى تبني المؤسسة لثقافة و قيادة معرفية فاعلة تؤدي إلى دفع كل فرد إلى الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة بفضل توظيف الرصيد المعرفي الضمني، فإنّ هناك حلقة ضرورية لاستكمال التشارك المعرفي متمثلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

### **تكنولوجيا الاعلام و الاتصال:**

أصبح لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة و بيئة داخلية تشجع مشاركتها من خلال مختلف أدواتها التي ساهمت في ربط الأفراد ببعضهم وذلك بنشوء الجماعات غير الرسمية و تبادل المعلومات بينهم،<sup>30</sup> حيث سمحت بتحريك المعرفة من و إلى مختلف أشكالها عن طريق البريد الالكتروني، المؤتمرات الفيديوية وغيرها.<sup>31</sup>

إلا أنّ جوهر إدارة المعرفة و خاصة التشارك المعرفي ليس التقنيات المحوسبة إنما تدعيم و تحسين الرصيد المعرفي للأفراد.<sup>32</sup>

لهذه العوامل الثلاث دور بالغ الأهمية في التشارك المعرفي خاصة الثقافي منها، حيث أنّ تشارك المعرفة منوط بدور و سلوك و قناعة الفرد بإعطاء المفاتيح للوصول إلى معرفته.

### **الإطار التطبيقي للدراسة**

#### **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:**

تم تأسيس الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" سنة 1985، يتمحور نشاطها الأساسي حول التأمينات بمختلف أنواعها، التأمين ضد الحرائق، التأمين ضد السرقة، تأمين المنازل، التأمين ضد الكوارث الطبيعية... الخ و لها ثلاث فروع على مستوى ولاية عنابة و عدة فروع على مستوى التراب الوطني.

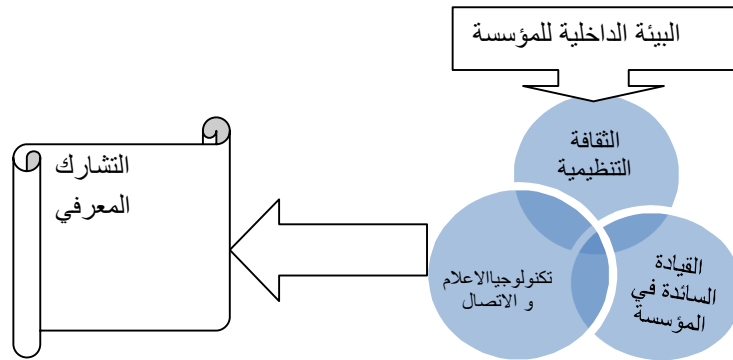
#### **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة الجزائرية للتأمينات " وكالة عنابة غرب" حيث بلغ عددهم 50 فردا، وقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة و هذا لجعل الدراسة أكثر قربا من الواقع باعتبار أنّ التشارك المعرفي يمس جميع الفئات الوظيفية دون استثناء حيث تم توزيع 50 استمارة على جميع الموظفين و قد تم اعتماد 30 استمارة لغاية التحليل الإحصائي و استبعاد 20 استمارة لعدم توفرها للشروط الضرورية للدراسة.

## نموذج الدراسة:

يهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع صمم الباحثان نموذجا على الشكل التالي:

شكل رقم 2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

## أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي الذي عرض على مجموعة من المحكمين المختصين ووزع أيضا على عينة مختارة من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة و التشارك المعرفي من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (spss) حيث تم استعمال النسب المئوية، الانحراف المعياري و الوسط الحسابي؛ تحليل معامل الارتباط؛ تحليل الانحدار البسيط و المتعدد لمفردات الدراسة و استخدام T test.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمته الكلية 68% وهي نسبة جيدة تصلح لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة والتي تبلغ 60% حيث جاء اختبار الثبات لهذه المتغيرات كما يلي:

جدول رقم 1: ثبات متغيرات الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ %
البيئة الداخلية للمؤسسة	90,3%
التشارك المعرفي	60 %
المجموع الكلي	68 %

المصدر: من إعداد الباحثان

### نتائج الدراسة الميدانية

#### المحور الأول: خصائص عينة الدراسة

أغلبية عينة الدراسة ذكور بنسبة 70% ربما يعود سبب ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب في الكثير من الأحيان المعايير الميدانية، كذلك أغلبيتهم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 60%، و عملوا بالمؤسسة 11 سنة فأكثر.

#### المحور الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة

جدول رقم 2: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور

#### البيئة الداخلية للمؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>الثقافة التنظيمية</b>		
1	أشارك زملائي بالمعارف التي أملكها باستمرار	3,5	0,82

0,54	3,9	يتم الاعتراف بالأفكار التي أقدمها للمؤسس	2
0,79	3,3	يتم تشجيعنا على المبادرات الذاتية	3
0,64	3	يوجد تبادل معرفي بيني وبين زملائي	4
0,64	3	يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق	5
<b>القيادة السائدة في المؤسسة</b>			
0,4	2,8	يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا لتشارك المعارف	6
00	3	هناك تعاون وتنسيق بين مختلف الإدارات	7
0,4	2,8	يتم تكويننا وتدريبنا لاكتساب معارف جديدة	8
0,3	3,9	يفتح قائدنا في العمل باب الاتصال والحوار	9
0,40	3,8	يتق قائدنا في قدراتنا ومعارفنا لممارسة العمل	10
<b>تكنولوجيا الإعلام و الاتصال</b>			
0,46	4,3	تتوفر وسائل حديثة هاتف، حاسوب...	11
1,06	3,9	المؤسسة مرتبطة بشبكة انترنت و أنترانات	12
0,67	2,6	تستخدم البريد الالكتروني لتبادل المعارف مع زملائك	13
0,67	2,4	يتم تنظيم المؤتمرات الفيديوية في المؤسسة	14
0,3	1,9	يتم تنظيم جلسات العصف الذهني الالكتروني	15
0,43	3,20	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

**المصدر: من إعداد الباحثان**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مقومات التشارك المعرفي متوفرة بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسطها العام 3,20 إذ يمكن القول أن هذه العوامل متوفرة لتسهيل العمل فقط فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تشجع المبادرات الذاتية في طرح الأفكار و العمل ضمن فرق

وذلك حسب إجابات مفردات الدراسة فقد كان تقديرهم لهذا العامل متوسط بدرجة 3,34، كذلك كان تقييم عامل القيادة متوسط بدرجة 3,26 إذ يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف الأقسام، الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين تدعمها الاتصالات المفتوحة ولو كانت بدرجة متوسطة إلا أن ما لاحظناه من خلال الإجابات غياب التحفيز و التكوين رغم وجود مراكز متخصصة خاصة بالمؤسسة. أيضا رغم وجود بنية تكنولوجية قوية إلا أنها لا تستخدم لأغراض التشارك المعرفي كتنظيم المؤتمرات الفيديوية، جلسات العصف الذهني الإلكتروني... الخ حيث جاء تقييم هذا العامل بدرجة متوسطة 3,02 .

### المحور الثالث: التشارك المعرفي

جدول رقم 3: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التشارك المعرفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك تعاون وتكامل في أداء العمل على شكل فرق بين الموظفين	2,6	0,49
2	يمكن لأي موظف الوصول إلى أغلبية المعلومات بكل حرية	3,5	0,5
3	يمكن الحصول على المعلومات من الزملاء من أجل القيام بالمهام	3,7	0,46
4	مساهمتي في المؤسسة تمكن الآخرين من تطوير معرفة جديدة	3,5	0,5
5	أعتبر نفسي عنصر فاعل قادر على خلق المعرفة	3,8	0,4
6	أقوم بأنشطة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي بالمؤسسة	2,6	0,93
7	تمنحنا المؤسسة الحرية في تطبيق المعارف الجديدة في العمل	2,9	0,84
8	تحدث الاجتماعات غير الرسمية في المؤسسة	3,2	0,61
9	علاقتي بزملائي تتعدى الرسمية ويسودها التفاهم	3,8	0,4

0,3	3,9	يتم تبادل المعارف بشكل طوعي دون إجبار	10
0,24	3,35	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

#### المصدر: من إعداد الباحثان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة متوسط بدرجة 3,35، حيث أن العمل ضمن فريق ضعيف جدا في حين يحدث تبادل طوعي للمعارف بين الموظفين لكن كل هته الممارسات تبقى لتحسين سير العمل فقط.

#### تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن مدى وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة وكذا التعرف على العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع، حيث كلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين و كلما قلت عنه ضعفت العلاقة، لذلك فإن العلاقة قد تكون طردية أو عكسية، وعليه فإن اختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة أوضح أنه لا توجد علاقة متداخلة، أما العلاقة الارتباطية بين المتغيرين التابع و المستقل فإن جدول تحليل الارتباط يظهر أنه توجد علاقة عكسية.

#### جدول رقم 4: معامل تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

التكنولوجيا الاعلام والاتصال	القيادة	الثقافة التنظيمية	البيئة الداخلية للمؤسسة	التشارك المعرفي
-0,511**	-0,233*	-0,465**	0 -0,507**	

#### المصدر: من اعداد الباحثان

#### اختبار الفرضيات:

#### الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,01$ )

$H_a$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,01$ )

جدول رقم 5: اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

T الجدولية	T المحسوبة	$\alpha$	نتيجة Ho	R	R <sup>2</sup>	$\beta$
13,18	-3,11	0,00	قبول	0,50	0,25	-0,32

المصدر: من إعداد الباحثان

تم استخدام الانحدار المتعدد إذ وجدنا أن القيمة ( T المحسوبة = -3,11 ) و بما أن قاعدة القرار هي قبول Ho إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية و رفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية و بالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض Ha و هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة و التشارك المعرفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,01)$ .

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي.

جدول رقم 6: اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

T الجدولية	T المحسوبة	$\alpha$	نتيجة Ho	R	R <sup>2</sup>	$\beta$
17,69	-2,779	0,00	قبول	0,46	0,21	-0,183

المصدر: من إعداد الباحثان

تم استخدام الانحدار البسيط حيث وجدنا أن القيمة ( T المحسوبة = -2,779 ) و بما أن قاعدة القرار هي قبول Ho إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض Ha و هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,01)$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات  
( $\alpha \leq 0,01$ ).

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات عند  
مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,01$ ).

#### جدول رقم 7: اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

T الجدولية	T المحسوبة	$\alpha$	نتيجة Ho	R	R <sup>2</sup>	$\beta$
5,55	-1,38	0,00	قبول	0,25	0,06	-0,34

المصدر: من إعداد الباحثان

تم استخدام الانحدار البسيط حيث وجدنا أن القيمة ( T المحسوبة = -1,38 ) و بما أن قاعدة القرار هي قبول Ho إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض Ha و هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و التشارك المعرفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,01$ ).

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات ( $\alpha \leq 0,01$ ).

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,01$ ).

#### جدول رقم 8: اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

T الجدولية	T المحسوبة	$\alpha$	نتيجة Ho	R	R <sup>2</sup>	$\beta$
16,85	-3,14	0,00	قبول	0,51	0,26	-0,25

المصدر: من إعداد الباحثان

تم استخدام الانحدار البسيط حيث وجدنا أن القيمة ( T المحسوبة = -3,14 ) و بما أن قاعدة القرار هي قبول Ho إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض Ha



و هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و التشارك المعرفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,01)$ .

#### الاستنتاجات:

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل البيئة الداخلية للمؤسسة و المتغير التابع التشارك المعرفي و بالتالي ثبوت جميع فرضيات الدراسة؛
- توفر بنية تكنولوجية قوية لكن لا تستغل لغرض التشارك المعرفي،
- هناك اتصالات مفتوحة بين القادة والموظفين في المؤسسة المبحوثة حتى و إن كانت لا تتمحور جميعها حول تبادل المعارف فإن وجودها يشجع مستقبلا على تبني ممارسات التشارك المعرفي.

و بالتالي يمكن القول أن الشركة الجزائرية للتأمينات لا تزال بعيدة عن التشارك المعرفي و ما يحدث داخل المؤسسة من ممارسات يبقى بغرض تسهيل العمل وليس بهدف المشاركة في المعرفة.

#### التوصيات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يجب استغلال الوسائل التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة و استخدامها لأغراض التشارك المعرفي كتنظيم جلسات العصف الذهني الالكتروني مثلا؛
  - القضاء على الأسباب التي تحول دون التشارك المعرفي عن طريق خاصة فتح المبادرات و تشجيع أفكار الموظفين، كذلك جعل الثقة والانفتاح ثقافة سائدة بالمؤسسة؛
  - توفير عوامل البيئة الداخلية الداعمة للتشارك المعرفي، خاصة تلك المتعلقة بالعمل ضمن فريق والاهتمام بالتدريب و جعله رافعة لتطوير معارف الموظفين بصفة متواصلة.

و كخلاصة عامة للبحث يمكن القول أن المعرفة تحقق البقاء والتميز للمؤسسة إذا تم الاستفادة منها وإدارتها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية لتجعلها في مستوى الريادة، و يعتبر التشارك المعرفي الركيزة الأساسية لتحريك المعارف بأشكالها المختلفة من صريحة إلى ضمنية.

❖ الهوامش:

- <sup>1</sup> نجم عبود نجم، ادره اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص79.
- <sup>2</sup> Szulanski G ;The process of knowledge transfer :A diachronic analysis of stickness organizational behaviour and human dicsion processes;82(1);2000;p9-27.
- <sup>3</sup> Wagner ;Beverly A ;knowledge model for situation-handling ;journal of knowledge management ;7(2) ;2003 ;pp97-113.
- <sup>4</sup> Tee meng yero;Sharing and cultivating tacit knowledge in an e-learning environement;A./Naturalistic study;A dissertation university of Kansas;usa;2005 look at <http://www.eaic.com>.
- <sup>5</sup> Homri Sabiha;culture de l'organization:Quel impact pour la gestion des connaissances;institute d'études politique d'aix en provenance ;France ;2012.
- <sup>6</sup> العمري غسان ،الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
- <sup>7</sup> حسن منال صبحي عبد الكريم، استراتيجية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008.
- <sup>8</sup> أبو حشيش بسام، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25(1)، ص 111-140.
- <sup>9</sup> عبد الحفيظ حسب الله و آخرون، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية، العدد الأول، يوليو 2012، ص 1.
- <sup>10</sup> رائد اسماعيل عباينة و آخرون، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013 .
- <sup>11</sup> Coakes E ;Knowledge management :current Issues and challenges ;usa Idea publishing group ;2003.
- <sup>12</sup> دناصر جرادات و آخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص 135 .
- <sup>13</sup> Szulanski G ;Exploring internal stickness :impediments the transfer of best practice within the firm strategic management journal(17) ;pp27-44.
- <sup>14</sup> Zmud R.w;Frain the domain of It management projecting the future through the past;Ohio pinnflex educational ressorces.
- <sup>15</sup> إيمان بلال، التشارك في المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورناج) التنافسية كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن 2009.
- <sup>16</sup> Marquardt ;Michael j ;Building the learning organization ;mastering the 5 elements for corporate ;usa ;Davis-Black Company;2002.
- <sup>17</sup> Frenabdez;Irma Becerra&others;Knowledge management:Challenges;Solutions&tecknologies,location of knowledge,person prentice hall,2004.
- <sup>18</sup> Miller,D.Shamisie j,The resource-based vireo of the firm in two environements:the Hollywood film studies from 1936 to 1965;Academy of management journal 39(5);1996;pp519-543.
- <sup>19</sup> Cabrera A,Cabrera C,Knowledge-sharing,Dilemmas organization studies 23(5);2002;pp687-710.
- <sup>20</sup> Shein E,Organizational culture&leadership;San Francisco;jossey-Bass,1985;p12.

<sup>21</sup>Phan,thai Bich,An imprirical study of knowledge transfer within vitnam's IT companies Hanoi National Economics University;2005;p3.

<sup>22</sup>.86 إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات، دارالوراق، الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص 86.

<sup>23</sup>Greengard.S,will your culture support KM?work force,77(10),1998,p93.

<sup>24</sup> د.ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة  
مصر للطيران - كية التجارة عين شمس، مصر، 2010، ص 1 .

<sup>25</sup> Nicolas Eline,Apprentissage organisationnel et développement durable la norme ABEN PME,revue française de gestion(149),mars-avril 2004,p158.

<sup>26</sup> حريم حسين وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 2 العدد 2، 2006، ص 23 .

<sup>27</sup> Jean-Yves prax,le manuel du knowledge management:mettre en réseau les homes et les savoirs pour créer de la valeur,éd Dunod,France,2éd,2007,p116.

<sup>28</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات، دارالوراق، الأردن، الطبعة الثانية 2007، ص 168 .

<sup>29</sup> .87 حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة:مدخل نظري، دار الأهلية، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 87 .

<sup>30</sup> S.Rajalas Kshmi&RS.D wahida bannu,Sharing and capturing tacit knowledge in higher education-the info-ca-sh,international journal of computer theory&engineering;3(3),june,2011,p365.

<sup>31</sup> العلي عبد الستار قنديلجي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار ميسرة، الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص 296 .

<sup>32</sup> حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إترء، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 51. قائمة المراجع:  
باللغة العربية:

1-أبو حشيش بسام، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25(1)، 2011 .

2-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات، دارالوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .

3-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات، دارالوراق، الأردن، الطبعة الثانية 2007 .

4-إيمان بلال، التشارك في المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية

(أورانج)، اكلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن 2009.

5-العمرى غسان، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.

6-علي عبد الستار قنديلجي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار ميسرة، الأردن، الطبعة الأولى 2006.

7-حريم حسين وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 2 العدد، 2006.

8-حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة:مدخل نظري، دار الأهلية، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

- 9-حسن منال صبحي عبد الكريم،استراتيجية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام ادارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان،أطروحة دكتوراه غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن، 2008.
- 10-حسن حسين عجلان،استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال،دار إيثراء،الأردن،الطبعة الأولى،2000.
- 11-رائد اسماعيل عباينة و آخرون،دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن،المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،المجلد9،العدد4، 2013 .
- 12-عبد الحفيظ حسب الله و آخرون،أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،مجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية،العدد الأول،يوليو2012 .
- 13-د.ممدوح عبد العزيز الرفاعي،أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران - كية التجارة عين شمس،مصر2010.
- 14-د.ناصر جرادات و آخرون،إدارة المعرفة، دار إيثراء،الأردن،الطبعة الأولى 2011 .
- 15-نجم عبود نجم،ادرة اللاملموسات،إدارة ما لا يقاس،دار اليازوري،الأردن،الطبعة الأولى،2010.

باللغة الانجليزية:

- 1-Coakes E ;Knowledge management :current Issues and challenges ;usa Idea publishing group ;2003.
- 2-Cabrera A,Cabrera C,Knowledge- sharing,Dilemmas organization studies 23(5);2002 .
- 3-Frenabdez;Irma Becerra&others;Knowledge management:Challenges;Solutions&tecknologies,location of knowledge,person prentice hall,2004.
- 4-Greengard.S,will your culture support KM?work force,77(10),1998.
- 5-Marquardt ;Michael j ;Building the learning organization ;mastering the 5 elements for corporate ;usa ;Davis-Black Company;2002.
- 6-Miller,D.Shamisie j,The resource-based vireo of the firm in two environements:the Hollywood film studies from 1936 to 1965;Academy of management journal 39(5);1996.
- 7-Szulanski G ;Exploring internal stikness :impediments the transfer of best practice within the firm strategic management journal(17) .
- 8-Szulanski G ;The process of knowledge transfer :A diachronic analysis of stikness organizational behaviour and human dicision processes;82(1);2000.
- 9-Shein E,Organizational culture&leadership;San Francisco:jossey-Bass,1985.
- Phan,thai Bich,An impricical study of knowledge transfer within vitnam's IT companies Hanoi National Economics University;2005.
- 10-S.Rajalas Kshmi&RS.D wahida bannu,Sharing and capturing tacit knowledge in higher education-the info-ca-sh,international journal of computer theory&engineering;3(3),june,2011.
- 11-Tee meng yero;Sharing and cultivating tacit knowledge in an e-learning environement;A./Naturalistic study;A dissertation university of Kansas;usa;2005 look at <http://www.eaic.com>.
- 12-Wagner ;Beverly A ;knowledge model for situation-handling ;journal of knowledge management ;7(2) ;2003 .
- 13- Zmud R.w;Frain the domain of It management projecting the future through the past;Ohio pinnflex educational ressources.

باللغة الفرنسية:

- 1-Jean-Yves prax,le manuel du knowledge management:mettre en réseau les homes et les savoirs pour créer de la valeur,éd Dunod,France,2éd,2007.

---

2- Homri Sabiha; culture de l'organisation: Quel impact pour la gestion des connaissances; institut d'études politiques d'Aix-en-Provence ; France ; 2012.

3- Nicolas Eline, Apprentissage organisationnel et développement durable la norme ABEN PME, revue française de gestion(149), mars-avril 2004.